



УДК 005.21:005.935:339.564

Лукашев С. В., Моргун Г. В.¹

ВИБІР НАПРЯМІВ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПІДГРУНТІ РЕЗУЛЬТАТІВ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ

Розглянуто підхід до вибору найбільш важливих напрямів стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства, основою якого є застосування аналізу стратегічних розривів (GAP-аналізу) за показниками стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності. Обґрунтовано етапи GAP-аналізу. Подано результати апробації розробленого методичного підходу на вітчизняних машинобудівних підприємствах.

Ключові слова: стратегічний контролінг, аналіз стратегічних розривів, стратегія, стратегічні резерви, ринковий профіль.

ВСТУП

Вітчизняні промислові підприємства функціонують в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, у зв'язку з чим істотно ускладнюється можливість прогнозування розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства. На практиці більшість вітчизняних машинобудівних підприємств стикаються з відсутністю необхідної інформації для розробки адекватних альтернатив розвитку експортно-імпоротної діяльності, з виникненням непередбачених обставин і впливом неврахованих чинників.

В якості аналітичної основи процесу вибору найбільш важливих напрямів стратегії експортно-імпоротної діяльності підприємства, на погляд авторів, мають бути результати стратегічного контролінгу.

Вирішення проблеми стратегічного планування започатковано І. Ансоффом [4]. Результати сучасних досліджень у цій сфері викладені в роботах таких вітчизняних учених, як Галазюк Н. М. [5], Давиденко Л. Н. [1], Наливайко А. П. [6] та ін. Етап стратегічного вибору в роботі Зуба А. Т. [8] виділяється як ключовий етап стратегічного управління. Аналіз існуючих підходів і найбільш поширених інструментів вибору стратегії дозволив виділити переваги та виявити ряд недоліків, властивих як кількісним, так і якісним методам стратегічного вибору. Нівелювати недоліки традиційно живаних інструментів стратегічного вибору дозволить або

¹ Рецензент – д. е. н., професор Ус Г. О.



комбінування цих методів, або їхнє доопрацювання з метою підвищення ефективності стратегічного вибору.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є розроблення методичного підходу щодо вибору основних напрямів стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства за результатами стратегічного контролінгу.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Слід відзначити, що стратегічне управління робить акцент на тому, що не з будь-якого початкового стану підприємства досяжним є його бажане майбутнє. Тому в стратегічному плануванні величезна роль має відводитися здатності керівництва підприємства працювати з майбутнім, створювати образ бажаного майбутнього, проектувати і реалізовувати нові інноваційні бізнес-моделі свого підприємства і тим самим змінювати галузеві стандарти. Останнім часом у всьому світі спостерігається підвищений інтерес до такої сфери аналітики, як аналіз стратегічних розривів (GAP-аналіз). Розроблений Стенфордським дослідницьким інститутом, цей інструмент аналізу і сьогодні зберігає свою актуальність та має потенціал розвитку.

Під стратегічним розривом розуміється відхилення визначеного стратегічними цілями бажаного стану об'єкта у довгостроковій перспективі від поточного стану. Виявлений стратегічний розрив можна декомпозувати на складові, які є найбільш важливими в процесі розроблення адекватних управлінських рішень щодо досягнення стратегічних цілей. Виявлені стратегічні розриви важливо своєчасно виявляти й усувати [2]. У результаті GAP-аналізу можна розробити план дій з усунення виявленого розриву. Таким чином, мета GAP-аналізу – визначити, чи існує розрив між цілями і можливостями і, якщо так, встановити, як «заповнити» його. Оцінка розриву та якісна ідентифікація його напрямку дозволять не лише вказати проблему, але й означити стратегічні резерви, за рахунок яких можна вирішити проблему. При цьому стратегічний резерв пропонується визначати за від'ємним напрямом розриву і виходячи зі змісту досліджуваного показника. У випадку, якщо стратегічний інтерес підприємства представлений одночасно декількома параметрами, можна використати поширене представлення GAP-аналізу, яке припускає одночасну оцінку за декількома стратегічними напрямками. Пропонується застосувати аналіз стратегічних розривів за показниками стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності підприємств в якості основи методичного підходу до вибору найбільш важливих напрямів стратегії розвитку експортно-імпоротної діяльності підприємства (ЕІД). Такий підхід дозволить синтезувати методи аналізу систем економічних індикаторів (збалансована система показників BSC) і методи ситуаційного аналізу (аналіз стратегічної



позиції І. Ансоффа, матриці BCG, ADL), виявити стратегічні розриви і резерви та підвищити ефективність ЕІД за рахунок використання резервів й усунення розривів.

На підставі опрацювання існуючих сучасних методик щодо здійснення аналізу стратегічних розривів [2, 4, 7] можна виділити такі етапи GAP-аналізу ЕІД підприємства:

I етап. Визначення та аналіз поточних значень показників ЕІД підприємства. Формалізувати стратегічні цілі ЕІД, забезпечити їхній взаємозв'язок, ідентифікувати й оцінити позицію, яку займає підприємство на ринку з точки зору стратегічно важливих показників ЕІД, дозволяють показники стратегічного контролінгу. Цей етап можна вважати інформаційним підготовчим етапом реалізації аналітичних процедур процесу вибору стратегії ЕІД підприємства.

II етап. Визначення очікуваних (бажаних або перспективних) значень показників ЕІД підприємства. Як показники, що охарактеризують бажаний стан ЕІД, пропонується використати в процесі GAP-аналізу обчислені оптимальні та прогнозні значення показників стратегічного контролінгу ЕІД досліджуваних підприємств, як це подано в роботі [9]. Це дозволить встановити розбіжності (стратегічні розриви і резерви) між поточними показниками ефективності ЕІД підприємства і очікуваними, ідентифікувати їхній рівень і напрям та визначити можливі варіанти стратегії розвитку ЕІД підприємства.

З метою візуалізації результатів порівняння отриманих даних найбільш ефективним і дієвим, на наш погляд, є застосування матричного інструменту ринкового (конкурентного) профілю, який дозволяє на основі поєднання якісних і кількісних методів діагностувати стратегічні розриви та виявляти стратегічні резерви. За результатами оцінки основних показників стратегічного контролінгу ЕІД підприємства в таблицю профілю слід виписати поточні й оптимальні (або прогнозні) значення цих показників і значення показників, що характеризують розрив.

Важливою проблемою використання методу ринкового профілю є перетворення кількісних значень показників стратегічних розривів у єдину зіставну шкалу вимірювань. За традиційною методикою розробки ринкового профілю взагалі проводиться оцінка важливості показників. Визначення вагових коефіцієнтів кожного показника здійснюється в основному за допомогою методу експертних оцінок, істотним недоліком якого є високий рівень суб'єктивності.

Для усунення недоліку суб'єктивності пропонується обчислити часткові показники рівня розриву за формулою:

$$r_i = \frac{x_{iopt} - x_{it}}{x_{iopt}}, \text{ або } r_i = \frac{x_{iprog} - x_{it}}{x_{iprog}},$$



де r_i – частковий показник рівня розриву; x_{it} – поточне значення показника окремої групи, що характеризує ЕІД підприємства; x_{iopt} – оптимальне значення показника окремої групи; x_{iprog} – прогнозне значення показника окремої групи.

Знак показника r_i дозволить визначити напрям руху підприємства: від'ємне значення r_i свідчить про досягнення стратегічного оптимуму або прогнозу та вказує на наявність стратегічного резерву; додатне значення r_i відкриває стратегічні цілі, досягнення яких має бути перспективним і потребує розроблення відповідної програми ефективних заходів.

Для графічного зображення матриці по вертикалі слід надати позначення показників, а по горизонталі – значення рівнів розриву кожного показника. Поєднуючи відмічені точки лініями, можна побудувати ринковий профіль стратегічної спрямованості розвитку ЕІД підприємства. Розміщення вершин ринкового профілю в області поблизу вертикалі на рівні нульового значення означає досягнення бажаних результатів та підтверджує правильність обраного вектора реалізації діючої стратегії ЕІД підприємства. Найбільш перспективні стратегічні альтернативи і стратегічні резерви можна визначити на підставі виявлення зсуву праворуч або ліворуч від центру графічного зображення ринкового профілю.

Таким чином, другий етап можна вважати етапом формулювання пропозицій щодо доцільності актуалізації певного напрямку окремого виду стратегії розвитку ЕІД підприємства на основі аналізу ринкового профілю.

III етап. Визначення критерію, за яким відбуватиметься розгляд розривів. У процесі оцінки існуючого розриву необхідно визначити, чи можна його подолати і за рахунок чого. Як зазначено в роботі [3], якщо розрив дуже великий, то процес подолання його за допомогою власних ресурсів доцільно розбити на декілька перехідних етапів або розтягнути на триваліший період часу. В рамках даного етапу пропонується здійснити експрес-аналіз рівнів розривів.

Отже, третій етап можна вважати етапом визначення якісних характеристик розриву та встановлення найбільш впливових факторів, за якими доцільно розробляти програму дій щодо реалізації певного напрямку відповідного виду стратегії розвитку ЕІД підприємства.

IV етап. Визначення критерію оцінки і вибір найбільш доцільного напрямку стратегії розвитку ЕІД підприємства, що є одним з основних елементів структури стратегічного вибору і показником відповідності стратегії умовам розвитку ЕІД підприємства. При порівнянні альтернатив слід брати до уваги і показники, значення стратегічних розривів за якими поліпшуються (зменшуються), і показники, значення стратегічних розривів за якими не змінюються або погіршуються



(збільшуються). На підставі ідентифікації рівнів стратегічних розривів показників кожної групи пропонується ієрархічний структурований перелік можливих напрямів відповідного виду стратегій розвитку ЕІД підприємства, в основі формування яких є базові стратегії (табл. 1). Цей перелік може стати своєрідною «стратегічною картою», розширення, доповнення та використання якої в процесі стратегічного планування і управління ЕІД підприємства дозволить істотно полегшити вибір напрямів стратегії розвитку ЕІД.

Таблиця 1

Ієрархія напрямів стратегії розвитку ЕІД підприємства

Критерій вибору стратегії	Вид стратегії	Напрями стратегії
Зовнішньоторговельна ефективність ЕІД, економічна ефективність	Товарна стратегія	Зміна номенклатури виробництва, оновлення асортименту продукції, зміна масштабів виробництва
Зовнішньоторговельна ефективність ЕІД, структурна ефективність	Ринкова стратегія	Вибір структури ринку збуту, вибір типу ринкової експансії, вибір поведінки ринкової конкуренції
Науково-технічна ефективність ЕІД, забезпечення ЕІД	Технологічна стратегія	Оновлення технології виробництва експортної продукції, вибір бази оновлення технології
Економічна ефективність ЕІД, забезпечення ЕІД	Фінансово-інвестиційна стратегія	Вибір структури джерел фінансових засобів, вибір інвестування наявних засобів
Зовнішньоторговельна ефективність ЕІД, забезпечення ЕІД	Ресурсно-ринкова стратегія	Вибір структури ринку постачальників ресурсів, вибір терміну зміни обсягів ресурсних запасів
Економічна ефективність ЕІД	Стратегія управління	Перегрупування функцій управління за характером їхньої реалізації, перегрупування управлінських функцій за продуктовою ознакою, перехід до змішаного угруповання управлінських функцій
Забезпечення ЕІД	Соціальна стратегія	Вибір соціального типу колективу, структуризація колективу

Джерело: власна розробка

V етап. Розроблення планів щодо усунення розривів та вибір найкращого варіанта стратегії ЕІД підприємства. Зміст цього етапу складає генерація ідей за такими варіантами: коригування існуючої стратегії з метою підвищення реалістичності цілей; декомпозиція стратегічних цілей на цільові орієнтири, що мають імовірність поетапного досягнення; виявлення джерел потенціальних факторів розвитку ЕІД підприємства.

У табл. 2–4 наведено результати розрахунків показників ринкового профілю для таких досліджуваних незбиткових машинобудівних підприємств, як Харківський завод транспортного машинобудування ім. Малишева, ВАТ «Завод ім. Фрунзе» і ВАТ «Харківський підшипниковий завод». За даними ринкового



профілю Харківського заводу транспортного машинобудування ім. Малишева визначено максимальний рівень стратегічного розриву в групі показників зовнішньоторговельної ефективності ЕІД та показників забезпечення ЕІД. Подолання такого рівня розривів можливе лише у довгостроковій перспективі. Додатне значення максимального рівня розриву за показником імпоротної квоти характеризує незначимість імпорту для економіки заводу, що є підґрунтям пропозиції про коригування напряму ринково-ресурсної стратегії щодо зміни структури ринку постачальників ресурсів.

Таблиця 2

Ринковий профіль Харківського заводу транспортного машинобудування ім. Малишева

Показник	Поточне значення	Оптимальне або прогнозне значення	Стратегічний розрив	
			значення	рівень
1	2	3	4	
Експортна квота – частка експорту (x_1)	0,49	0,29	-0,2	-0,69
Імпортна квота (x_2)	0,03	0,16	0,13	0,81
Експортна щільність на зовнішньому ринку (x_3), тис. грн	19155,5	10301,27	-8854,23	-0,86
Частка внутрішнього ринку (x_5)	0,64	0,88	0,24	0,27
Рентабельність виробництва (x_6)	0,0	0,0	0,0	0,0
Продуктивність праці 1 працюючого (x_7), тис. грн/чол.	15,87	46,86	30,99	0,66
Матеріаломісткість продукції (x_9)	2,07	6,02	3,95	0,66
Економічна ефективність експорту (x_{10})	0,99	1,03	0,04	0,04
Економічна ефективність імпорту (x_{11})	0,85	0,7	-0,15	-0,21
Рентабельність імпорту (x_{13})	-0,016	-0,02	-0,004	0,20
Темп змін поставок на експорт (x_{14})	1,49	1,89	0,40	0,21
Рівень продуктової диверсифікації експорту (x_{16})	0,91	0,88	-0,03	-0,03
Ефективність використання активів (x_{17})	-0,004	-0,004	0,0	0,0
Темп змін обсягу продажів (x_{18})	1,49	3,4	1,91	0,56
Рентабельність основної діяльності (x_{19})	0,008	0,0	-0,01	0,0



Продовження табл. 2

1	2	3	4	
Запаси матеріальних ресурсів (x21), тис. грн	34807,0	17815,9	-16991,1	-0,95
Витрати на збут (x22), тис. грн	20319,0	10296,0	-10023,0	-0,97
Коефіцієнт плинності персоналу (x23)	0,05	0,06	0,01	0,17
Заохочувальні та компенсаційні виплати (x24), тис. грн	36500	24200	-12300,0	-0,51

Джерело: власні розрахунки

Від’ємне значення максимального рівня розриву за показником експортної щільності Харківського заводу транспортного машинобудування ім. Малишева на зовнішньому ринку дає можливість говорити про суттєву стійкість партнерських відносин та наявність великих партнерів по бізнесу у підприємства, що можна визначити як існуючий стратегічний резерв. Це дозволяє запропонувати розгляд такого напрямку ринкової стратегії, як розширення сектору зовнішнього ринку.

Таблиця 3

Ринковий профіль ВАТ «Завод ім. Фрунзе»

Показник	Поточне значення	Оптимальне або прогнозне значення	Стратегічний розрив	
			значення	рівень
1	2	3	4	5
Експортна квота – частка експорту	0,45	0,29	-0,16	-0,55
Імпортна квота	0,02	0,16	0,14	0,88
Експортна щільність підприємства на зовнішньому ринку, тис. грн	38871,1	20209,2	-18661,90	-0,92
Частка внутрішнього ринку	0,71	0,88	0,17	0,19
Рентабельність виробництва	0,02	0,071	0,05	0,72
Продуктивність праці 1 працюючого, тис. грн/чол.	26,5	46,86	20,36	0,43
Матеріаломісткість продукції	7,25	6,02	-1,23	-0,20
Економічна ефективність експорту	0,92	1,6	0,68	0,43
Економічна ефективність імпорту	1,2	1,98	0,78	0,39
Рентабельність імпорту	0,27	0,39	0,12	0,31
Темп змін поставок на експорт	0,39	1,89	1,50	0,79
Рівень продуктової диверсифікації експорту	0,86	0,88	0,02	0,02



Продовження табл. 3

Ефективність використання активів	14,93	24,08	9,15	0,38
Темп змін обсягу продажів	0,45	3,4	2,95	0,87
Рентабельність основної діяльності	0,08	0,16	0,08	0,50
Запаси матеріальних ресурсів, тис. грн	13973,0	17815,9	3842,90	0,22
Витрати на збут, тис. грн	17188,1	10296,0	-6892,10	-0,67
Коефіцієнт плинності персоналу	0,06	0,09	0,03	0,33
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн	2800	4100	1300,00	0,32

Джерело: власні розрахунки

Таблиця 4

Ринковий профіль ВАТ «Харківський підшипниковий завод»

Показник	Поточне значення	Оптимальне або прогнозне значення	Стратегічний розрив	
			значення	рівень
1	2	3	4	5
Експортна квота – частка експорту	0,46	0,29	-0,17	-0,59
Імпортна квота	0,18	0,16	-0,02	-0,13
Експортна щільність підприємства на зовнішньому ринку, тис. грн	11559,3	41438,03	29878,73	0,72
Частка внутрішнього ринку	0,89	0,88	-0,01	-0,01
Рентабельність виробництва	0,07	0,095	0,03	0,26
Продуктивність праці 1 працюючого, тис. грн/чол.	42,2	46,86	4,66	0,10
Матеріаломісткість продукції	10,8	6,02	-4,78	-0,79
Економічна ефективність експорту	1,28	1,28	0,00	0,00
Економічна ефективність імпорту	1,05	1,03	-0,02	-0,02
Рентабельність імпорту	0,09	0,056	-0,03	-0,61
Темп змін поставок на експорт	1,11	1,89	0,78	0,41
Рівень продуктової диверсифікації експорту	0,92	0,88	-0,04	-0,05
Ефективність використання активів	1,18	2,46	1,28	0,52
Темп змін обсягу продажів	1,11	3,4	2,29	0,67



Продовження табл. 4

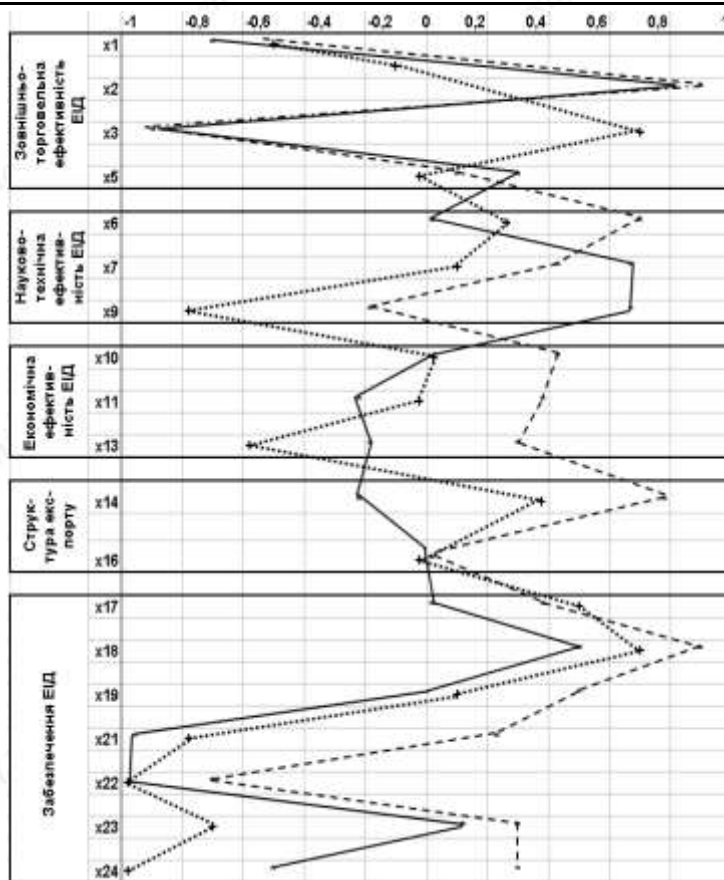
Рентабельність основної діяльності	0,09	0,01	0,01	0,10
Запаси матеріальних ресурсів, тис. грн	32208,1	17815,9	-14392,20	-0,81
Витрати на збут, тис. грн	20614,2	10296,0	-10318,20	-1,00
Коефіцієнт плинності персоналу	0,06	0,036	-0,02	-0,67
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн	29459	14800	-14659,00	-0,99

Джерело: власні розрахунки

Від'ємне значення максимального рівня розриву показників групи забезпечення ЕІД Харківського заводу транспортного машинобудування ім. Малишева вказує на проблеми у сфері формування запасів матеріальних ресурсів та управління витратами на збут. Тому пропонується розглянути варіант кардинальної зміни діючого напрямку ресурсної стратегії ЕІД щодо можливості формування короткострокових запасів матеріальних ресурсів, що також приведе до зменшення витрат на підприємстві.

Додатне значення високого рівня розриву в групі показників науково-технічної ефективності ЕІД Харківського заводу транспортного машинобудування ім. Малишева означає неефективність діючої технологічної стратегії підприємства і необхідність її коригування в напрямі оновлення технології виробництва. При цьому додатне значення високого рівня розриву за показником матеріаломісткості продукції вказує на існуючий стратегічний резерв щодо реалізації цього напрямку. Мінімальний і низький рівні стратегічного розриву визначено в групі показників економічної ефективності ЕІД, групі структурної ефективності експорту та групі забезпечення ЕІД, що відображає наближення підприємства до досягнення певних стратегічних цілей і можливість формування стратегічних резервів реалізації напрямку товарної стратегії щодо розширення номенклатури та масштабів виробництва, напрямку ринкової стратегії щодо розширення сектору зовнішнього ринку і зміни структури типу ринку й напрямку фінансово-інвестиційної стратегії щодо відмови від залучення зовнішніх фінансових коштів. Отже, завдяки існуючим стратегічним резервам підприємства і сформованому потенціалу їхнього створення стратегія розвитку ЕІД Харківського заводу транспортного машинобудування ім. Малишева може бути стратегією інновацій за рахунок поєднання цілей технічної політики та політики капіталовкладень з метою розширення сектору зовнішнього ринку.

На рис. 1 подано порівняльний аналіз побудованих ринкових профілів підприємств.



— Харківський завод транспортного машинобудування ім. Малишева
- - - ВАТ «Завод ім. Фрунзе»
..... ВАТ «Харківський підшипниковий завод»

Рис. 1. Порівняльний аналіз ринкових профілів підприємств
Джерело: побудовано авторами

Ринковий профіль ВАТ «Завод ім. Фрунзе» відображає існування максимальних рівнів розриву в групі показників зовнішньоторговельної ефективності ЕІД і показників забезпечення ЕІД, подолання яких може бути досить тривалим. Суттєвою проблемою є низьке значення імпоротної квоти і недостатній темп змін обсягу продажів, за якими максимальний рівень розриву є додатним. У цілому ринковий профіль підприємства ВАТ «Завод ім. Фрунзе» має зсув праворуч, що визначає перспективні стратегічні цілі, але при цьому встановлено відсутність будь-яких стратегічних резервів, що унеможливорює їхнє досягнення. Тому в контексті даного дослідження можна зробити висновок про неефективність не лише існуючої стратегії розвитку ЕІД підприємства, але і стратегії розвитку інших видів діяльності, що вказує на необхідність проведення більш глибокого і детального аналізу.



Для ВАТ «Харківський підшипниковий завод» максимальний рівень розриву зафіксовано лише в групі показників забезпечення ЕІД (витрати на збут і заохочувальні та компенсаційні виплати). Цей рівень має від'ємне значення, що, з одного боку, вказує на існування проблем у сфері управління витратами на підприємстві, а з іншого – на наявність значного стратегічного резерву реалізації ефективної соціальної стратегії, що пояснює від'ємне значення високого рівня розриву за показником коефіцієнта плинності персоналу. Тому доцільною буде актуалізація напряму соціальної стратегії щодо структуризації колективу підприємства за сегментами ринку збуту, що дозволить покращити показники ЕІД. Додатні значення високого рівня розриву за показниками експортної щільності підприємства на зовнішньому ринку і темпу змін обсягу продажів визначають наявність великої кількості партнерів підприємства по бізнесу з незначними обсягами та характеризують неефективність діючих маркетингових програм щодо забезпечення ЕІД. Це обумовлює необхідність коригування ринкової стратегії в напрямку вибору домінантно-сегментної структури ринку збуту. Наближення підприємства до досягнення певних стратегічних цілей і можливість формування стратегічних резервів можна визначити на підставі мінімального або низького рівнів розриву за показниками рентабельності виробництва, продуктивності праці одного працюючого, економічної ефективності експорту, економічної ефективності імпорту, рівня продуктової диверсифікації експорту і рентабельності основної діяльності. Тому пропонується дотримуватись існуючих напрямів реалізації ринкової, технологічної і товарної стратегії розвитку ЕІД підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Значення рівнів розриву між значеннями показників стратегічного контролінгу ЕІД підприємства та їхніми очікуваними (оптимальними або прогнозними) значеннями і графічне зображення ринкового профілю підприємства наочно характеризують існуючі та перспективні напрями відповідного виду стратегії розвитку ЕІД, стратегічні резерви, за рахунок яких можна досягти стратегічних цілей, і проблеми, вирішення яких є першочерговим завданням підприємства у сфері розвитку ЕІД.

2. Розвинуто методичний підхід до вибору напрямів стратегії розвитку ЕІД підприємства, відмінність якого полягає, по-перше, у застосуванні аналізу стратегічних розривів за поточними й оптимальними і прогнозними значеннями показників стратегічного контролінгу ЕІД в якості очікуваних, що дозволяє перетворити стратегію у форму конкретних об'єктивних показників з метою налагодження зворотного зв'язку для оцінки результатів ЕІД і розроблення своєчасних заходів реагування на виявлені стратегічні розриви; по-друге, застосування матричного інструменту ринкового



(конкурентного) профілю дозволяє наочно відобразити виявлені стратегічні резерви та стратегічні розриви і визначити майбутню ефективність стратегічних альтернатив щодо розвитку ЕІД підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Давыденко Л. Н. Модели конкурентных стратегий деятельности предприятия на рынках наукоемкой продукции / Л. Н. Давыденко, В. М. Пинчук // Экономика и управление. – 2012. – № 4. – С. 23–29.
2. Зенкина В. Е. Анализ стратегических разрывов как инструмент стратегического анализа и потенциал его применения в стратегическом управлении организацией / В. Е. Зенкина // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – № 4. – С. 107–112.
3. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант. – СПб : Питер, 2008. – 560 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб : Питер, 1999. – 416 с.
5. Галазюк Н. М. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності як основа управління підприємством на сучасному етапі розвитку / Н. М. Галазюк // Економічні науки. Серія «Облік і фінанси» : зб. наук. пр. – 2013. – № 10. – С. 56–62.
6. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
7. Стратегический разрыв: технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь : пер. с англ. / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен и др. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 232 с.
8. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика : учебное пособие / А. Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
9. Малярець Л. М. Аналітичні процедури стратегічного контролінгу ефективності експортно-імпоротної діяльності підприємства / Л. М. Малярець, Г. В. Моргун // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2015. – № 10. – С. 67–71.

Дата надходження до редакції – 22.01.2015 р.